

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN*

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

I. Enfoque-descripción.

El problema principal que obligó al desarrollo del *Sistema de Control de Gestión* (SCG) del Órgano Interno de Control fue la ausencia total de información objetiva sobre el tiempo empleado en las diversas actividades sustantivas del Órgano Interno de Control y su impacto para coadyuvar al logro de la misión y objetivos de la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Esto es, se carecía de información precisa sobre el valor agregado que aportaban las actividades que lleva a cabo el Órgano Interno de Control. Asimismo, se carecía de mecanismos eficientes para medir avances, coordinar actividades Inter-áreas, contaba con una infraestructura informática pobre y se carecía de un presupuesto suficiente para mejorarla, por lo que había que desarrollar un sistema basado en lo poco que se tenía.

Objetivo

Coadyuvar al logro de la misión y objetivos de Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo a través de proporcionar información precisa y oportuna sobre la asignación del tiempo a las diversas actividades del Órgano Interno de Control y el valor agregado que las mismas aportan. Asimismo, incorporar mecanismos objetivos y sencillos de coordinación, seguimiento y evaluación de la gestión individual y por área, tanto diaria como semanal, mensual, trimestral y estratégica del Órgano Interno de Control.

*Práctica participante,
Premio Anual de Transparencia 2002.

Recibido: 26 feb 03
Dictaminado: 5 mzo 03

Diseño del Sistema de Control de Gestión (SCG)

Se tomó la decisión de desarrollar un sistema de control y toma de decisiones utilizando herramientas de uso común como lo son hojas de cálculo de Excel y la modesta red y servidor asignados al Órgano Interno de Control.

Se llegó a la conclusión de que, antes de iniciar el desarrollo del Sistema, era imprescindible hacer un ejercicio profundo de planeación estratégica y operativa del Órgano Interno de Control, buscando definir claramente su misión, visión, objetivos y metas. Lo anterior permitiría contar con un panorama claro del “deber ser” del Órgano Interno de Control de acuerdo a la nueva visión impulsada por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo para, en su momento, poder compararlo con la realidad y empezar a aplicar las medidas correctivas que se requirieran.

Una vez definidos de manera precisa los programas que debía llevar a cabo el Órgano Interno de Control en cada una de sus áreas, se elaboró una lista exhaustiva de actividades y tareas específicas para cada área, tomando en consideración tanto aquellas actividades que de deben hacer por normatividad como las que era necesario auto-imponernos para un logro óptimo de los objetivos planteados. Para poder medir avances, se definieron también indicadores de desempeño para cada actividad.

Considerando las premisas y restricciones arriba mencionadas, se procedió a desarrollar el Sistema de Control de Gestión. Se propuso un proceso sencillo, pero que al mismo tiempo permitiera captar de manera ágil y oportuna la información de asignación de tiempos de todo el personal que realiza actividades sustantivas en el Órgano Interno de Control. Se diseñó una bitácora para cada área con todas las actividades que dicha área hace o debe hacer. También se diseñaron tableros de control para poder evaluar avances y tomar decisiones de manera semanal, mensual y estratégica. Todos estos tableros se diseñaron considerando que estuvieran ligados a los tableros de control de los Órgano Interno de Control desarrollados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

II. Instrumentación

Ante la ausencia de un sistema que permitiera conocer hacia qué actividades canalizaba el OIC en SEGOB los recursos humanos de sus áreas sustantivas y cómo impactaban dichas acciones para coadyuvar al logro de la misión y objetivos de la SEGOB y la SECODAM, se impuso la necesidad de desarrollar el *Sistema de Control de Gestión (SCG)*.

El sistema se instrumentó en el mes de abril y consiste en una serie de herramientas que se alimentan a partir del nivel básico hasta el más complejo.

1. Bitácora individual: Todo el personal del OIC elabora una bitácora semanal (reporte de actividades) en la cual reporta el tiempo que destina a cada una de las actividades asignadas, con un tiempo estándar de 8 horas diarias y 40 semanales; el cual envía al titular del área para que consolide la información.
2. Bitácora por área: El titular de cada área consolida la información de su personal en un archivo central, al cual solo tienen acceso los titulares de área del OIC, y se utiliza como un instrumento inicial de toma de decisiones para cada Titular.
3. Tableros de Control
 - Semanal: Los titulares de área alimentan el tablero los viernes por la tarde, en el plasman las horas-hombre en términos absolutos y porcentuales que su área destina a cada actividad, comentarios y los acuerdos del área.
 - Bimensual: Contiene las metas asignadas anualmente a cada una de las actividades; fecha compromiso de cumplimiento; la relación de estas con los indicadores reportados trimestralmente a la SECODAM; acumulado bimensual de horas-hombre destinadas a cada actividad y el valor agregado que le da cada actividad al quehacer de la SEGOB.
 - Estratégico: es un semáforo que muestra la situación de las diversas áreas estratégicas de la SEGOB que han formalizado bases de colaboración con el OIC para la mejora de sus procesos; permite visualizar los avances alcanzados por cada área en los compromisos asumidos.

Con esta información se preparan documentos y realizan actividades estratégicas para planear la atención de la problemática propia del OIC y promover acciones de mejora de la SEGOB. Los documentos y actividades son los siguientes:

- Junta Semanal.- Los lunes se hace una reunión para coordinar actividades, dirimir controversias entre las áreas y tomar decisiones sobre la información analizada.

- Junta bimensual.- Participan los Directores de área, se evalúan los avances de las áreas contra las metas anuales y mensuales asignadas al OIC.
- Evaluación trimestral.- se elabora un documento trimestral en el que se analizan los indicadores del OIC e incluye los de SECODAM. Participa todo el personal.
- Comité de Control Interno (COCOI).- En el informe que presenta el OIC ante este Órgano Colegiado, se evalúan en conjunto con SEGOB los avances de los procesos y las áreas estratégicas con las cuales se tienen bases de colaboración.

El sistema de control de gestión de la fuerza de trabajo se implantó en el mes de abril, en él participa todo el personal que labora en el OIC, de la siguiente forma:

- En la elaboración de la bitácora individual: todo el personal del OIC con funciones sustantivas.
- En la elaboración de la bitácora por área: Los tres titulares de área.
- En los Tableros de Control: Los 3 titulares de área y los 9 directores.
- En las evaluaciones para toma de decisiones: El contralor interno, los 3 titulares de área y los 9 directores.

III. Marco legal, normativo, criterio o guía

El sistema de control de gestión de la fuerza de trabajo, se elaboró con base en las atribuciones que confiere el Reglamento Interior de la SECODAM a los Órganos Internos de Control y responde al nuevo enfoque que se les ha dado.

Para su elaboración se sigue una secuencia lógica de asignación diaria de tiempo por actividad y la guía sólo hace consideraciones respecto a aspectos complejos como:

- **ACTIVIDAD OPERATIVA:** Todas aquellas relacionadas con las funciones sustantivas del OIC: Prevención, impulsar mejora, detección, sanción.
- **ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA:** Actividades distintas a las operativas, en las que el servidor público, durante su horario normal de trabajo debe atender juntas de índole administrativo, o realiza una consulta o trámite personal relacionado con su trabajo.
- **ACTIVIDAD DIRECTIVA.-** Se refiere a actividades generales de planeación, coordinación, evaluación y supervisión de las actividades operativas. Sólo capturan este rubro los Directores de Área y Titulares de Área. No se refiere a actividades específicas que puedan ser catalogadas en uno de los rubros listados en la bitácora.

IV. Métodos, indicadores y categorías de evaluación

El *Sistema de Control de Gestión* maneja los siguientes indicadores:

1. Estadísticas de tiempo.- El tablero de control proporciona información relevante de las horas asignadas por el personal a actividades sustantivas.
2. Identificación de actividades de valor agregado.- Proporcionan información de las actividades que agregan valor y coadyuvan al cumplimiento de la misión y objetivos de la Secretaría de Gobernación y/o Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
3. Por tipo de asignación.- Permite identificar claramente aquellas actividades que se hacen conforme a la nueva visión de los Órganos Internos de Control, por exclusión, por normatividad, por solicitud de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y por auto asignación del propio Órgano Interno de Control.

Además de arrojar estadísticas muy útiles sobre la asignación de tiempos global, se pueden hacer análisis como los que indica el tablero, en donde se presenta que actividades agregan valor por coadyuvar a la misión y objetivos de la Secretaría de Gobernación y/o Secretaría de Contraloría y Desarrollo

Administrativo. Asimismo se identifican claramente aquellas actividades que se hacen por exclusión, por normatividad, por solicitud de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y por autoasignación del propio Órgano Interno de Control. El análisis permite arrojar un diagnóstico muy contundente sobre el origen y el impacto de las acciones del Órgano Interno de Control. Con esta información se ha podido contribuir a una mejor toma de decisiones del Órgano Interno de Control orientando los esfuerzos a aquellas actividades que agregan mayor valor.

V. Resultados

Los resultados obtenidos a la fecha son:

- Se identifica objetiva y oportunamente la asignación de tiempos globales del Órgano Interno de Control, para ayudar a determinar si las actividades que se desarrollan agregan valor tanto a la Secretaría de Gobernación como a Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Mecanismo sencillo, claro y homogéneo que permite: **a)** Dar seguimiento permanente, flexible y puntual a los programas, actividades y tareas que se derivan de la planeación estratégica y operativa del Órgano Interno de Control; **b)** Tomar decisiones para optimizar el tiempo de los funcionarios públicos del Órgano Interno de Control; **c)** Combinar eficientemente: control de personas, control de procesos y control por resultados; **d)** Mejorar la comunicación interna coordinación y el seguimiento de las actividades de las tres principales áreas del Órgano Interno de Control y su relación operativa y estratégica con la dependencia; **e)** Contar con una metodología que ayude a documentar y dar sustento al reporte de indicadores que se hace a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- El Sistema contribuye a generar información que ayuda a medir si la Secretaría de Gobernación está avanzando en la consecución de sus objetivos estratégicos en materia de desarrollo administrativo, transparencia y combate a la corrupción.
- El Sistema de Control de Gestión está hecho sobre una plataforma tecnológica muy sencilla, utilizando herramientas de uso común (Excel, LAN) para la mayor parte de los Órganos Internos de Control.